COLUMN

シリコンバレーに学ぶキャリア・デベロップメント

第5回

聞く技術



東原朋成

ある会社のChief Engineerである10年来の知人がいます．知人は，筆者の知る限り，マネージャやプロジェクト・メンバとして一度も働いたことがありません．彼は技術的には非常に優れた人物で，Chief Engineerにはうってつけですが，人の意見やアイデアを聞くということが根本的にできないタイプです．ブレーンにはなれるが，プロジェクトを担当させるわけにはいかないというのが雇う側のほんねなのでしょう．

相手に理解させたり，同意を得るためのプレゼンテーション技術に勝るとも劣らぬスキルの一つとして，「聞く技術」があります．筆者の元上司（現在はベンチャ企業の創業者兼Vice President）は，聞く技術を身に付けることがたいせつだとつねづね言っています．彼は80%聞き，10%しゃべり，10%考える（決断する）ことに時間を費やしているそうです．絶えず人と会っていても，ほとんど聞いているというのです．しゃべるということには，役員会などにおける発言やインタビュー時の会話まですべてが含まれています．非常に少ない感じがしますが，彼にしてみればこれでも多すぎるそうです．ほんとうは考えることに15%程度を使いたいようです．

彼が「聞く技術」を身に付けたエピソードを聞いたことがあります．かつて部長級のしごとをしていたときに，日本やアジアの顧客をたくさん訪問していました．その際のミーティングには現地のセールスやエンジニアが同席しているので，どうしても現地のことば（日本語など）になります．現地語がさっぱりわからない彼は，2時間でも3時間でもほとんど座ったまま，最初のあいさつを除いていっさいしゃべらないでいたそうです．最初はたいへんでしたが，そのうち顧客や現地の従業員をじっくりと観察する癖がつきました．ときどき会話に出てくる自分が知っている単語に注意しながら話を丹念に聞き，話す相手を観察していると，内容以上に実にいろいろなことがわかるようになったと言います．

例えば，ミーティングに同席している顧客を観察することで顧客の性格がわかるようになります．彼なりに分析した相手の性格をこまめにメモしておき，後日，ゴルフや食事に行った場合などに役立てたと言います．商談をうまく成功させたばかりか，顧客という立場以上の関係にまで発展し，彼が創業を決断したときには，人を紹介してもらうことをはじめとして，いろいろな援助を得ることができたそうです．ネットワークが重要だということをたびたび取り上げていますが，彼は「聞く」ことを通して非常に価値の高いネットワークを築き上げたと言えるかもしれません．

ところで「話す」ことについては，おもしろいエピソードを聞いたことがあります．彼が顧客と昼食に行った際に，「おかわり」という覚えたての日本語を使おうとしました．ところが，すでに知っていた「みず」という単語を使って，「みずわり」と言ってしまったのです． 顧客は最初，昼間からウイスキーの水割りをオーダする“ 不良外人 ”と思ったようですが，「おかわり」のことだとわかって大笑いし，かえって良い関係を築くことができたのだそうです．

聞く能力を身に付けるとっておきの方法の一つに，会議などの議長（モデレータ，進行係）を買って出ることがあります．進行係はしゃべり続けるわけにはいきません．かといって，次に何をしゃべろうかと人の発言を聞きもせずに考えているわけにもいきません．会議を滞りなく進めるために，とにかく発言を聞き続けることになります．プロジェクトに関連する重要なミーティングに限らず，社内のちょっとした打ち合わせでもかまいません．率先して進行係や議事録係を務めると，聞く能力の鍛錬になります．たとえ新人であっても，議事進行係を務める機会はいくらでもあると思います．

聞く能力というのは商談の際には重要になります．今回話題にした筆者の元上司は“ want ”と“ need ”の違いをしっかり理解することがたいせつだと言っています．顧客と商談をしていると，顧客は往々にしてこの二つをごっちゃにしている場合があるからです．非常に厳しい仕様があり，それを実現するにはたいへんなコストがかかる（ということは非常に高価になる）場合があります．このようなとき，その仕様を満たすのがほんとうに“ need ”なのか，それとも“ want ”なのか，それをよく聞き分けることが重要なのです．また，はっきりしない場合にはその違いを説明できる能力（プレゼンテーション技術）も必要です．“ Can you afford ?（ほんとうにその仕様を満たす製品を購入するだけの予算があるのか？）”といったことまで聞き取り，理解し，そして相手に把握させる必要があるのです．

インタビュー模擬体験

答 前回の解答（2005年6月号，pp.118-119）

問題

以下のようなVerilog HDLのコードがあります．

```
wire [31:0] a0, a1, a2, a3;
wire [63:0] result;
assign result = {a0*a1, a2*a3};
```

a0＝32'b1，a1＝32'b1，a2＝32'b2，a3＝32'b2とした場合のresultの値を答えてください．

米国Synopsys社のVerilog HDLシミュレータの「VCS」を使うと，64 'h0000_0004_0000_0001という結果になったのではないでしょうか．意外な結果だったかもしれません．

Verilog HDLにはWidthに関する規定がありますが，{}（Verilog HDLの演算子の一つ）にはWidthに関する規定がありません．であるなら，問題のケースでは{a0*a1, a2*a3}のa0*a1部が失われて，a2*a3の結果（64ビット）がそのままresultとなりそうです．しかし，シミュレーション結果はまったく違ったものになっています．

聞くところによると，Verilog 1995にはWidthに関する規定にバグがあり，Verilog 2001においてそのバグが修正されたそうです（筆者はその真偽を確認していない）．

この問題はかなりの引っ掛け問題です．実際の設計でこんなことをするエンジニアはいそうもありませんが（いたとしたら，その意図を設計レビューで明らかにする必要がある），検証のエキスパートであればこのように細かいところまでVerilog HDLを理解している必要があります（もっともVHDLで設計しているエンジニアは，Verilog HDLだからこんなあやふやなことが発生するのだと，またしてもVHDLの優位性を説くかもしれない）．

ところで前回のエクササイズはやってみましたか？ 結局，組織がいちばん重要というわけなのでしょうか．聞くところによると，どのMBAコースでも最初に履修するのがこのエクササイズに関連したOrganization Behavior（OB）だそうです．日ごろ遭遇するケースが問題になります．

問 今月の問題

問題

A社のチーフ・エンジニアは，自分がかかわっている製品生産プロジェクトについて，次のような式を見いだしました．

$$\log_{10}(C) = 5.1 - 0.25 \times \log_{10}(Q)$$

ここで，Q台目の製品のコストをCとする．
$\log_{10}$は10を底とする対数．

さて，このとき200台目のコストはいくらになるのでしょうか．また，100台目のコストと比較してどう異なる結果が得られるのでしょうか．

コストを製品生産の式で表すことがよくあります．製品コストにはどのような要素がかかわってくるのでしょうか．人件費，材料費，固定費，研究開発費など，いくつもの項目があります．固定費，開発費は生産量にあまり左右される費用ではありません．だからといって，「大量生産すれば製品当たりのコストを下げることができる」と単純に結論づけることもできません．

この問題は非常に単純化した式ですが，生産計画を立てることは非常に難しい問題です．製品開発に携わっているのなら，自分の製品のコスト関数をいくつか導き出してみるのも良いエクササイズになるでしょう．

とうはら・ともなり